

جامعة غرداية  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

مطبوعة في مقياس إدارة التغيير والتنظيم  
(محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر)

من إعداد الدكتور العلمي بن عطاء الله  
تخصص : تنظيم سياسي وإداري

السنة الجامعية

2023/2022

## الفهرس

الصفحة	المحاور
4	المقدمة
5	المحور الأول : ماهية التغيير التنظيمي
12	المحور الثاني : أنواع ومداخل التغيير التنظيمي
17	المحور الثالث : مراحل التغيير التنظيمي
21	المحور الرابع : مقاومة التغيير التنظيمي
29	المحور الخامس : دوافع وأسباب التغيير التنظيمي
30	المحور السادس : مزايا التغيير التنظيمي
32	الخاتمة
33	قائمة المراجع

## ديباجة :

جاءت فكرة إنجاز هذه المطبوعة البيداغوجية، من الشعور الدائم للحاجة الملحة لطلبة الماستر تخصص تنظيم سياسي وإداري بقسم العلوم السياسية جامعة غرداية، لوثيقة بيداغوجية أكاديمية تساعدهم على وضع تصور متكامل للمنهج الإداري الحديث المسعى بالتغيير التنظيمي، هذا المنهج المضمّن في مساقات محتوى الماستر والمندرج في مقياس إدارة التغيير والتنظيم ضمن السداسي الثالث من مسار الماستر أكاديمي، والذي أشرفت على تدريسه لأكثر من خمسة مواسم جامعية، لذلك كله رأيت أنه أن الأوان لوضع مطبوعة بيداغوجية لهذا المقياس تتضمن المحاور المدرجة ضمن قرار الوصاية لإعتماد هذا التخصص، وهي مطبوعة بيداغوجية أكاديمية موجهة خصيصاً لطلبة السنة الثانية ماستر، محتوية كما هو موضح في الفهرس أعلاه على ستة محاور تغطي مجمل أبعاد ما تقتضيه الإحاطة بهذا المقياس.

الدكتور العلمي بن عطاء الله

قسم العلوم السياسية جامعة غرداية

الموسم الجامعي : 2023/2022

## المقدمة :

أدى الإستقرار النسبي الذي كانت تتمتع به المنظمات في وقت سابق إلى عدم إهتمام الباحثين والمهتمين بالفكر الإداري بمفهوم التغيير التنظيمي على مستوى التنظيمات ولفترات طويلة من الزمن، إلا أنه ومع مرور الوقت والتطور المجتمعي تحول اهتمام الباحثين شيئاً فشيئاً نحو قضايا فرضت نفسها على الساحة التنظيمية كالصراعات التنظيمية والتغيير التنظيمي وغيرها من القضايا الإدارية الأخرى، ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى ذلك نذكر:

- التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة المنظمات.

- الانتشار والتوسع الكبير الذي عرفته الحركة النقابية عبر العالم، من خلال المطالبة بتحسين الظروف التنظيمية للعمال.

- سيطرة منطوق علاقات القوة والصراع الذي فرض ضرورة تغيير الواقع التنظيمي إلى واقع آخر يكون أكثر استجابةً لطموحات الطبقة العاملة.

ولعل الشيء الذي يدفع بالمنظمات إلى تبني تغيير داخلي والذي يسمى بالتغيير التنظيمي هو التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية بغية التكيف معها، ولهذا التغيير أسس وقواعد يقوم عليها، ومراحل يتبعها، وأشكال يتفرع لها، وعوامل ومتطلبات لا بد من توفرها لنجاحه، ورغم أهمية وضرة التغيير للمنظمة لتتعايش مع محيطها وتحافظ على استمراريته، إلا أنه في غالب الأحيان يصطدم بمقاومة حادة من طرف أفراد المنظمة بسبب دوافع ومبررات متعددة، منها النفسي والمادي والمعنوي وغيرها.

ولذلك جاءت هذه المطبوعة البيداغوجية محاولةً متواضعة للسعي لمعالجة ظاهرة التغيير التنظيمي بدءاً بتعريفه وخصائصه وأهدافه، مروراً بمراحل وأنواعه، وصولاً إلى كل ما يتعلق بمقاومته، كمفهوم مقاومة التغيير وأسباب ومبررات ومصادر هذه المقاومة، بالإضافة إلى أساليب التعامل مع مقاومة التغيير، وفي الأخير سندستعرض دوافعه وأسبابه ومزيهه .

## المحور الأول : ماهية التغيير التنظيمي

### 1. البيئة العلمية التي ساهمت في انتشار مفهوم التغيير التنظيمي :

1.1. الاقتراب الماركسي للتغيير التنظيمي : لعل صراع المصالح بين الطبقة الرأسمالية والطبقة العاملة الذي أججه كارل ماركس من خلال تحليلاته لطبيعة المنظمات الرأسمالية هو الذي أدى إلى تغيير جذري وعميق في طبيعة التنظيمات القائمة، خاصةً مع وعي الطبقة العاملة ودعمها من طرف النقابات.<sup>(1)</sup>

2.1. الاقتراب الراديكالي : حاول أنصار هذا المدخل تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية بالاستناد إلى الفكر الماركسي مقترحين أشكالاً من النشاطات التي من شأنها تحفيز العامل ودفعه إلى إحداث تغييرات تنظيمية تعمل على تحسين ظروفه التنظيمية.<sup>(2)</sup>

3.1. الاقترابات الإمبريقية للتغيير في التنظيمات : هدفت هذه المقاربات إلى إيجاد أفضل السبل للرفع من الأداء التنظيمي من خلال إحداث تغييرات تنظيمية تعتقد أنها تحقق الهدف المنشود<sup>(3)</sup> :

- حركة الإدارة العلمية : قام فريدريك تايلور بإدخال جملة من التغييرات على طرق وأساليب العمل، كال تخصص، تبسيط وتقسيم العمل، إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى سرعة وسهولة في الأداء، من أجل مواجهة ضعف الإنتاج الصناعي الأمريكي.

- حركة العلاقات الإنسانية : أجرى إلتون مايو تجارب لدراسة المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية العمال، وتوصل إلى أن تغيير أنشطة الأفراد واتجاهاتهم يتطلب أولاً تغيير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم وتغيير أساليب القيادة ومعاملة العمال كشركاء في العمل لا كأجراء.

- نظرية النظم : اهتمت بعلاقة المنظمة مع محيطها، حيث تتغير وتتفاعل باستمرار معه، تؤثر فيه وتتأثر به، وبذلك تشكل علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر المحيط، هذا الأخير الذي يتميز بالحركية والإضطراب، وبالتالي شدة التعقيد .

<sup>1</sup> بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، جامعة باجي مختار عنابة(الجزائر) : مذكرة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق، 2006/2005، ص 42.

<sup>2</sup> زلاقي وهيبة، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة(الجزائر) : مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد الرابع، جانفي 2009، ص ص (6-5).

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص ص (10-6).

بالإضافة إلى هذه المقاربات، والتي كان لها بعض الإهتمام بالتغيير داخل المنظمة، عمد بعض الباحثين إلى التمييز بين جيلين لنظريات التغيير التنظيمي، وهي بمثابة مصادر إرتكز عليها التغيير التنظيمي :

#### أ. الجيل الأول للتغيير التنظيمي :

يمثل الجيل الأول أربع مدارس رئيسية هي <sup>(4)</sup>:

- حركة التدريب المعلمي : هي مجموعات من الأفراد متفاعلة فيما بينها تهدف من خلال المناقشات المفتوحة إلى فهم مشكلة تكون موضوع الدراسة والتوصل إلى تغيير سلوكي في الأوضاع التنظيمية، وبناء مهارات إنسانية في شتى مجالات السلوك، مثل الإدراك والتعلم، الدافعية، العمل الجماعي، حل الصراعات، ومن أهم رواد هذه الحركة روبرت بلاك (Robert Black).

- بحوث المسح وأساليب الإسترجاع : يهدف البحث المسحي إلى التعرف على اتجاهات العاملين وأرائهم في القضايا التي تهمهم كالرضا الوظيفي مثلاً، حيث قدم ليكرت (Likert) أسلوبه في قياس الاتجاهات ذو الخمس درجات، يستخدم في قياس كافة خطوات التغيير التنظيمي من التشخيص إلى التنفيذ فالتقييم، أما التغذية العكسية فتزود المسؤولين عن التغيير التنظيمي بالمعلومات والنتائج التي تساعدهم في عملية إتخاذ القرارات.

- مساهمة كيرت لوين : (Kurt Lewin) كان لبروز شعاع كيرت لوين عام 1945 الفضل الأكبر في الإهتمام بالتغيير التنظيمي، حيث تعتبر جهوده أساساً متيناً للمدرستين السابقتين.

إضافةً إلى المدارس الثلاث السابقة التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، ظهر في إنجلترا اتجاه مماثل يفكر بنفس الأسلوب في كيفية تطوير المنظمات، مع التركيز على تفاعل الإدارة، العمال، التكنولوجيا، البيئة الداخلية والخارجية، هذا الاتجاه يتمثل في نظرية التقنية الاجتماعية، التي طرحت إشكالية تصميم العمل وظروفه في قالب يجعل العلاقة بين هذه العناصر في أفضل وضع، وقد كانت أهم ملامحها منح العاملين درجات أعلى من السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات مع تصميم جماعات عمل شبه مستقلة والاهتمام بتدريب العاملين <sup>(5)</sup>.

ويعتبر سلوك العاملين داخل المنظمات من أكبر اهتمامات الجيل الأول للتغيير التنظيمي، لهذا توجد بعض الكتب والمذكرات الجامعية تتناول هذه النظريات على أنها أحد محطات تطور مفهوم التطوير التنظيمي، وقد لا يطرح هذا إشكالاً على أساس أن التطوير التنظيمي هو أحد أقدم المداخل التنظيمية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

<sup>4</sup> زيد منير عبيدي، الاتجاهات الحديثة في المنظمة الإدارية، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 171.

<sup>5</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات " الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير "، مصر : الدار الجامعية، 2006، ص 109.

## ب. الجيل الثاني للتغيير التنظيمي :

إن من أهم ما جاء به الجيل الثاني للتغيير التنظيمي يتمثل أساساً في<sup>(6)</sup>:

- جودة حياة العمل : فرضت نقابات العمال ضغوطاً على المنظمات، ودفعت بها إلى البحث عن كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم، السلطة والجماعات، ساعات العمل، ..... إلخ، بحيث تدعو هذه المدرسة إلى ضرورة ضمان حياة كريمة للأفراد داخل مواقع عملهم، وهو ما يدفعهم لتقديم أقصى ما لديهم أثناء عملهم.

- إدارة الجودة الشاملة : ترى هذه المدرسة أن الالتزام بالجودة هو الطريق إلى تحقيق التغيير التنظيمي وما يحمله من إيجابيات.

- مدرسة الاستراتيجيات : ترى هذه المدرسة أن استخدام الإدارة الإستراتيجية هو سبيل لتحقيق التغيير التنظيمي، من خلال تصميم رؤية ورسالة وأهداف وخطط المنظمة وتنفيذها ومتابعة نجاحها، مع تحليل البيئة الداخلية، أي نقاط القوة ونقاط الضعف، والبيئة الخارجية، أي الفرص والتهديدات. - المنظمات المتعلمة : ظهرت لكي تضيف بعداً جديداً للتغيير التنظيمي، حيث تنظر إلى المنظمة ككائن حي يمكنه أن يتعلم، وهو ما يجعل التغيير عملية حيوية.

ومع تزايد الإهتمام بالسلوك التنظيمي والدور المتعاظم للموارد البشرية داخل المنظمات حظي موضوع التغيير التنظيمي بدراسات كثيرة ومتعددة، حيث وبالرغم من النشأة الحديثة نسبياً للتغيير التنظيمي، إلا أن المساهمات والكتابات والأبحاث المتعلقة به تزايدت بوتيرة سريعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، مما انعكس ذلك على تعدد التعاريف المقدمة من طرف الباحثين والكتّاب في الفكر الإداري للتغيير التنظيمي.

## 2. تعريف التغيير التنظيمي :

تتعدد وتختلف المفاهيم والتعريفات لظاهرة معينة لتعدد أبعادها واختلاق المداخل التي تم تناولها من خلالها، لذلك تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركّز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركّز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركّز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

ومن الجانب اللغوي فإن التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ : حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز : ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ ( الأنفال، الآية 53 )، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله، ويقال تغايرت الأشياء يعني : اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الْأَمْرُ : حَوَّلَهُ<sup>(7)</sup>، أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَمَ، والنظم التأليف، وضم

<sup>6</sup> المرجع السابق، ص ص (109-117).

<sup>7</sup> أبو الفضل جمال ابن منظور، لسان العرب، لبنان : دار صادر، 1992، ص 3325.

شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً ونظاماً أي جمعه فانتظم<sup>(8)</sup>، والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

وعلى اعتبار أن بيئة المنظمة تتسم بعدم اليقين وعدم الإستقرار، فإن المنظمات تسعى باستمرار للحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه، والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً.<sup>(9)</sup>

أما من الناحية الاصطلاحية لمعنى التغيير التنظيمي فقد عرف العديد من التعريفات نوجزها فيما يلي :

هناك من عرّف التغيير التنظيمي بأنه " التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".<sup>(10)</sup>

فيما عرّفه آخر بأنه " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف : ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى".<sup>(11)</sup>

كما عرّف آخر التغيير التنظيمي على أنه "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".<sup>(12)</sup>

<sup>8</sup> الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، لبنان : مؤسسة الرسالة ، ط2، 1987، ص346

<sup>9</sup> دافيد س ويلسون، (ترجمة تحية سيد عمارة)، إستراتيجية التغيير، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 1995، ص21.

<sup>10</sup> عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، 2000، ص9.

<sup>11</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات-، مصر: الدار الجامعية، ط7، 2000، ص432.

<sup>12</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، مصر: الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص362.



وفي تعريف آخر للتغيير التنظيمي نجد بأنه " استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة".<sup>(13)</sup>

بينما نجده في تعريف آخر بأنه " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته".<sup>(14)</sup>

وهناك من يرى بأن التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهاذف وواع بسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.<sup>(15)</sup>

الملاحظ على هذا التعريف تركيزه على زاوية الهدف من التغيير والمتمثل في التكيف البيئي والقدرة على حل المشكلات.

في تعريف آخر للتغيير التنظيمي يشير إلى أنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.<sup>(16)</sup>

الملاحظ في التعريف أنه قد أهمل البعدين الهيكلي والتكنولوجي وركز فقط على البعد الإنساني في عملية التغيير التنظيمي، بالرغم من أهمية البعد الهيكلي والبعد التكنولوجي في التنظيم.

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة.<sup>(17)</sup>

كما عرّفه أندرو ومارك (Andrew & Mark) على أنه " عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".<sup>(18)</sup>

<sup>13</sup> Jean Pierre et Amassasse Poulot, **Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision-**, Paris : Dunod, 3ém éditions, 1997, p340.

<sup>14</sup> Wind,J and Main,Y, **Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century**, London : kogah page, 1999, p18.

<sup>15</sup> محمد حربي حسن، علم المنظمة، العراق : جامعة الموصل، 1989، ص 292.

<sup>16</sup> زهير الصباغ، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، الأردن : مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الأول، السنة الأولى، 1981، ص 79.

<sup>17</sup> أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، ط1، الأردن : مطبعة الصفدي، 1992، ص 161.

<sup>18</sup> شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، جامعة الجزائر: مذكو ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2007/2006، ص 4.

يوضح هذا التعريف الأساليب التي من خلالها يمكن إحداث التغيير التنظيمي، وبالتالي ضمان الفعالية التنظيمية بالتركيز على العلوم السلوكية كعلم النفس وعلم الاجتماع، حيث تلعب دوراً أساسياً في تفسير وتحليل قيم وسلوكيات واتجاهات العاملين قبل وأثناء وبعد عملية التغيير.

ويقدم فرنك وبيل (French & Bell) تعريفاً للتغيير التنظيمي على أنه " جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها، من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها.<sup>(19)</sup>

الملاحظ أن هذا التعريف يقترب أكثر من مفهوم التطوير التنظيمي، لأنه يركز على الجوانب السلوكية والتي تتطلب جهداً طويل المدى، في حين أن التغيير التنظيمي قد لا يحتاج إلى فترة طويلة لإحداثه، كما أنه لا يقتصر على الجوانب السلوكية فقط بل قد يشمل جوانب أخرى.

أما شومبيتر (Schumpeter) فينظر إلى التغيير التنظيمي باعتباره " عملية ارتقاء تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المنظمة "<sup>(20)</sup>، أي أن المنظمة أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل تقفز بها من وضع حالي إلى وضع آخر منشود.

ويرى أوليفر (Olivier) وزملاءه أن التغيير التنظيمي ظاهرة لا مفر منها في حياة المنظمات، تحمل معها استحداث أوضاع تنظيمية (الهيكل التنظيمي)، وأساليب إدارية (الثقافة التنظيمية)، وتأثير ذلك على أعضاء المنظمة سواء كانوا مديرين أو موظفين.<sup>21</sup>

حسب هذا التعريف فإن التغيير التنظيمي يشمل ثلاثة عناصر أساسية، الهيكل التنظيمي، أي العناصر الملموسة في المنظمة، وهي مثل القطعة الصلبة في جهاز الحاسوب (Hardware) من جهة، والثقافة التنظيمية، أي المكونات غير الملموسة مثل البرمجيات في الحاسوب (Software) من جهة ثانية، وبينهما المورد البشري.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو عملية إدارية تنظيمية متشابكة الفواعل التنظيمية، حتمية الوقوع، تتطلب الإعداد المسبق وتظافر جميع الجهود، وتسخير كافة الامكانيات المادية والبشرية، قصد تقليص الفجوة بين الوضع الحالي، والوضع المستهدف، وبالتالي إحداث تقدم في الجوانب البشرية، والهيكلية، والتكنولوجية، بدل تقادمها.

<sup>19</sup> صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، جامعة

نايف للعلوم الأمنية الرياض (المملكة العربية السعودية): أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، 2008، ص 13.

<sup>20</sup> Isabelle Franchisteguy, Gérer Le Changement Organisationnel à l'Hopital " des diagnostiques vers un modèle intégrateur", Université jeu moulin lyon3(France): Thèse de doctorat en sciences de gestion, 2001, p21.

<sup>21</sup> Olivier Meieret et Autres, Gestion Du Changement, Paris: Dunod, 2007, p p (1-2).

## 3. خصائص التغيير التنظيمي :

- يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة، نجلها في ما يلي<sup>(22)</sup> :
- الإستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ولذلك فالتغيير التنظيمي يتجه إلى تحقيق هدف محدد، ويسعى إلى غاية معلومة ومتفق عليها وتحظى بالرضا من قوى التغيير.
  - الواقعية : يجب أن يرتبط التغيير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
  - التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير التنظيمي وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة المعنية بعملية التغيير التنظيمي.
  - الفاعلية : ضرورة أن تكون عملية التغيير التنظيمي فعالة، من خلال القدرة على المرونة في الحركة وبالحرية المناسبة، و القدرة في التأثير على الآخرين بما يخدم عملية التغيير، وتوجيه قوى العمل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
  - المشاركة : تعتبر المشاركة الواعية للقوى والأطراف المتأثرة بالتغيير التنظيمي مع قادة التغيير مسألة مهمة لتحقيق الأهداف المنشودة من هذا التغيير.
  - الشرعية : ضرورة أن يتوافق التغيير التنظيمي مع قوانين المنظمة القائمة، وفي حالة ما إذا تعارضت أهداف التغيير مع القوانين القائمة في المنظمة وجب أولاً تعديل وتغيير القوانين قبل إجراء أي تغيير تنظيمي، حتى نضمن شرعية التغيير التنظيمي القانونية والأخلاقية.
  - الإصلاح : حتى نضمن نجاح التغيير التنظيمي وجب إصلاح وتقويم الاختلالات التي تعاني منها المنظمة.
  - الرشد : انطلاقاً من أن الرشد صفة لازمة وملازمة لكل نشاط إداري، وجب عند مباشرة أي تغيير تنظيمي أن يخضع أي قرار وكل تصرف لإعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها .
  - القدرة على التطوير والابتكار : وهي خاصية عملية لازمة لتنفيذ التغيير التنظيمي، فالتغيير التنظيمي يجب أن يسعى لإيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير التنظيمي يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
  - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : إن عملية التغيير التنظيمي تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

<sup>22</sup> محسن الخصري، إدارة التغيير، القاهرة : الدار الفنية للنشر والتوزيع، 1993، ص ص (7-27).

## 4. أهداف التغيير التنظيمي :

- إن عملية التغيير التنظيمي لا تكون بشكل عفوي وارتجالي وإنما تتطلب الكثير من التحضير والتخطيط حتى تكون عملية هادفة ومثمرة، وعليه فإن من أهداف التغيير التنظيمي ما يلي<sup>(23)</sup> :
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
  - زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
  - مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير المنشود.
  - تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
  - الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
  - بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
  - تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
  - مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

## المحور الثاني : أنواع ومداخل التغيير التنظيمي

## 1. أنواع التغيير التنظيمي :

تعدد أنواع التغيير التنظيمي باختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف، لذا يتعين على القائمين على التغيير فهماً لطبيعة ونوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه، من أجل القيام بكافة الإجراءات، وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه، ويمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي<sup>(24)</sup> :

## 1.1. التغيير الشامل والتغيير الجزئي :

حسب مستوى التغطية، أي درجة شمول التغيير، يمكن التمييز بين نوعين من التغيير التنظيمي شامل وجزئي، فالتغيير الشامل يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة، والذي من أمثله : إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية،..... إلخ، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد الأنظمة أو بعضها، كالتطوير الإداري من خلال تحديث البرامج، تكوين الموظفين.

وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ حالة عدم التوازن داخل المنظمة، بحيث تتطور جوانب على حساب أخرى مما يقلل من فعالية التغيير.

<sup>23</sup> أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 163.

<sup>24</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن : داروائل للنشر، 2005، ص 350.

## 2.1. التغيير المادي والتغيير المعنوي :

بأخذ موضوع التغيير كمعيار للتقسيم، فإنه يمكن التمييز بين التغيير المادي، والذي عادةً ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الإختصاصات والمسؤوليات، الوظائف والأنشطة، وسائل التكنولوجيا المستخدمة، والتغيير المعنوي، حيث قد تبذل المنظمات جهوداً معتبرة في سبيل إحداث التغيير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والإجتماعي الذي قد يكون الفاصل في نجاح التغيير التنظيمي خاصةً مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المنظمة فتحدث فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة، وبين إتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم التقليدية ويصبح بذلك التغيير شكلياً وغير فعال.

## 3.1. التغيير السريع والتغيير التدريجي:

حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين، تغيير سريع وهو تغيير فجائي ومتلاحق، والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث إرتباكات، وتغيير تدريجي وهو تطور بطئ وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد، وتلعب الظروف دوراً مهماً في إختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعاً في بعض الأحيان، وبطيئاً أحياناً أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخاً من التغيير السريع.

## 4.1. التغيير المتعمد، التغيير المفروض والتغيير التكييفي:

يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع، التغيير المتعمد ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهيكل التنظيمية والاتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة، النوع الثاني هو التغيير المفروض الذي يصدر بناءً على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه، أما آخر أنواع التغيير التنظيمي وفقاً لهذا المعيار هو التغيير التكييفي، وهو تغيير يحدث بناءً على قناعة شخصية من الرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج. ويحدث التغيير التكييفي لعدة أسباب من بينها<sup>(25)</sup> :

- تطوير بعض إجراءات العمل.

- جعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة.

- مواجهة موقف استثنائي.

<sup>25</sup> صلاح بن فالج عبد الله البلوي، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، المملكة العربية السعودية : جامعة نايف للعلوم الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، 2005، ص 50.

- الاستفادة من فرص مواتية.

### 5.1. التغيير المعقد والتغيير البسيط:

حسب درجة التعقيد يصنف التغيير التنظيمي إلى تغيير معقد وتغيير بسيط، فالنوع الأول أسبابه متداخلة، حيث تداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع، وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغذياً للآخر، وغالباً ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض، أما النوع الثاني أي التغيير البسيط فدوافعه محدودة قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحاً، يمكن للقائد بمفرده القيام به.

### 2. مداخل التغيير التنظيمي :

تنقسم مداخل التغيير التنظيمي إلى :

#### أولاً- المدخل الوظيفي :

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

#### 1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة :

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضرورياً إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف<sup>(26)</sup>.

#### 2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات :

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال

<sup>26</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة-، مصر: الدار الجامعية، 2000، ص-ص(472-480).



ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو توجه إلى الأسواق الدولية.<sup>(27)</sup>

ثانيا- المدخل الإنساني :

ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما :

1- التغيير المادي للأفراد : من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.  
2- التغيير النوعي للأفراد : وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما<sup>(28)</sup> :

1- المهارات والأداء :

ويستخدم لذلك ثلاث مداخل :

أ- الإحلال : أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب- التحديث التدريجي للعاملين : بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج- تدريب العاملين : أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات :

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

ثالثا- المدخل الهيكلي :

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها".<sup>(29)</sup>

<sup>27</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، مصر: الدار الجامعية، 2002، ص318.

<sup>28</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة، مصر : الدار الجامعية، 2000، ص130.

<sup>29</sup> عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي،- قطر: مطابع دار الشرق، 1998، ص19.

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون). ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً "إعادة التنظيم"<sup>(30)</sup>، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهيكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينهما، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير.<sup>(31)</sup>

#### رابعا- المدخل التكنولوجي :

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما<sup>(32)</sup>:

الاتجاه الأول : وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني : يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

<sup>30</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 329.

<sup>31</sup> عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات،

المملكة العربية السعودية : دار النوايح للنشر والتوزيع، 1995، ص 58.

<sup>32</sup> محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن - ، مصر: دار النشر للجامعات،

2000، ص 49.



ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.<sup>(33)</sup>

### المحور الثالث : مراحل التغيير التنظيمي

يعتبر كيرت ليون Kurt Lewin من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، وقد طور نموذجاً سنة 1950 لإحداث التغيير والذي حظي باهتمام كبير من قبل المختصين في هذا المجال، ويعد هذا النموذج من أقدم المحاولات الفكرية النظرية التي حاولت تفسير عملية التغيير، ويعتقد الكثيرون أن هذا النموذج والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح .

لقد لخص هذا النموذج مراحل التغيير التنظيمي في ثلاث مراحل رئيسية هي<sup>(34)</sup> :

1. مرحلة إذابة أو إسالة الجليد : وخلالها تسعى قيادة المنظمة إلى التحرر من الممارسات الحالية الموروثة من الماضي التي لم تعد مبررة، ومن الافتراضات والأساطير الشائعة في أجواء العمل، بتهيئة الأفراد الذين يشملهم التغيير إلى تقبل التغيير بعد إشعارهم بأهميته، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يساعد على إذابة الجليد - إختفاء السلوك الحالي - الضغوط البيئية الخارجية، والإعتراف بوجود مشكلة ما، والاعتراف بأن شخصاً آخر اكتشف أفكاراً جديدة ، وحتى يتحقق النجاح لهذه الخطوة يجب وضع الإعتبار لما يلي<sup>(35)</sup> :

- الإعتراف بالحاجة للتغيير : من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية وضرورة إحداث التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

- تقليص مقاومة التغيير : من أسباب التغيير التنظيمي الخوف من الفشل، المجهول، المخاطر التي قد تنجم عن هذا التغيير أو عدم القدرة على التكيف معه، والإرتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو الموظفين من بقاء الأوضاع على ما هي عليه وعدم إجراء التغيير، وبعد أن يتعرف المشرفين على التغيير في المنظمة على الأسباب الحقيقية الكامنة وراء رفض ومقاومة التغيير ، حينئذ تعمل على تقليصها.

<sup>33</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 330.

<sup>34</sup> Gérard Roth et Michal Kurtyka, **Profession dirigeant de la conception du changement à**

**l'action**, Éditeur : Dunod, Paris, 2007, p245.

<sup>35</sup> صلاح بن فالح عبد الله البلوي، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص (56-57).

2. مرحلة التدخل للتغيير: يمثل تنفيذ التغيير المرحلة المحورية حيث يتم وضع التغيير المخطط حيز التنفيذ، وذلك حسب مجال التغيير، وتتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبياً، لأنها تهدف إلى إحلال أفكار جديدة وطرق عمل بديلة تحل محل تلك التي تمت إزالتها أو إستبعادها. ويحذر "لوين" من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة للتغيير، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي، أي إزابة الجليد بشكل سليم، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمل والقلق. وتعتبر هذه المرحلة الخطوة الأصبعب والأعقد بسبب ما يرافقها من تداخل الجديد مع القديم، ومن تمسك البعض بما اعتادوا عليه عن قصد أو بدون وعي. يكون التغيير في هذه المرحلة في عديد النواحي التنظيمية الآتية<sup>(36)</sup>:

- التغيير في أنماط توزيع السلطة: حيث يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة، وتغيير الإرتباطات الإدارية وأنظام التسلسل الإداري المعمول به والتغيير في نمط القيادة، كما يمكن أن تشمل إلغاء أو إستحداث وظائف أو أقسام إدارية.

- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: التغيير في المعدات أو الأساليب المستعملة في الإنتاج وحتى في النشاط الإداري.

- التغيير في العمليات الإدارية: وذلك بإعادة النظر في نمط إتخاذ القرارات وانماط الإتصال، وإحداث تعديل في الخطط الاستراتيجية والسياسات والاجراءات، وتعديل معايير اختيار العاملين.

3. مرحلة التجميد أو التثبيت: حيث لا يكفي تنفيذ التغييرات، بل من المهم جدا حماية ما تم انجازه والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه، وذلك عن طريق التقييم المستمر لنتائج عملية التغيير ومتابعتها، للتعرف على ردود الأفعال والمحافظة على استمرارية التغيير، عن طريق بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد وتوفير البيئة اللازمة لاستقرار النشاط والوضع الذي تم تغييره.

يتم تحقيق هذا الأمر من خلال نظام مكافآت وإتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي، لتدعيم السلوك المرغوب، بحيث تبقى الاتجاهات والمعارف والمهارات والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة.

وفي هذه المرحلة يعتبر التقييم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقييم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لا أحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت.

ويتم في هذه المرحلة أيضا التوفيق والتقريب بين رواد التغيير وحماته وبين المعارضين المقاومين، والتوصل إلى الحلول الوسطية والمعتدلة، وما أن يصل التغيير إلى هذه المرحلة المرغوبة وهي مرحلة

<sup>36</sup> محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن: داروائل، 2000، ص260.

التثبيت حتى يعود التوازن بين القوى المؤيدة والقوى المعارضة للتغيير، وهي حالة الإستقرار والتعادل لتساوي القوتين واتفقهما على الحالة التي انتهت لها عملية التغيير. وهناك نماذج أخرى تطرقت لمراحل التغيير نذكر منها :

#### - نموذج Adkar

وينسب هذا النموذج إلى مؤسسة استشارية أمريكية أجرت دراستها الميدانية على أكثر من 1000 مؤسسة على مدار 10 سنوات هي مؤسسة Prosci، وينص هذا النموذج على أنه ينبغي لقيادة التغيير أن تدرك ضرورة الوقوف عند المراحل الخمس التالية لضمان النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة منه<sup>(37)</sup> :

#### 1. A اختصاراً لكلمة (Awareness) أي الوعي للحاجة إلى التغيير :

إدراك لماذا يحتاج الموظفون إلى مثل هذا التغيير هو الخطوة الأولى للنجاح، فإيضاح الحاجة إلى التغيير وشرحها أمر ضروري لقبوله .

#### 2. D اختصاراً لكلمة (Desire) أي الرغبة بالمشاركة في التغيير ودعمه :

فهم الموظفين لآثار التغيير على عملهم وحياتهم هو الخطوة الثانية بعد توعيتهم بالحاجة إلى التغيير، فمباشرةً بعد اكتساب الوعي الأولي سيسأل كل شخص نفسه عن الظروف المواتية التي ستنشأ بالنسبة لي في هذا التغيير، وفي نموذج إدارة التغيير هذا يجب على المؤسسة تقديم إجابة عن هذا السؤال.

#### 3. K اختصاراً لكلمة (Knowledge) أي المعرفة بشأن كيفية التغيير :

العامل الثالث في نموذج تقييم استعداد الموظفين للتغيير هو المعرفة، إذ عليه أن يعرف ما هو متوقع منه بالضبط في فترة التغيير وماذا يجب أن يفعل وكيف يجب أن يعمل عندما تنتهي عملية إحداث التغيير .

#### 4. A اختصاراً لكلمة (Ability) أي القدرة أثناء التغيير وبعده :

لا يكفي معرفة وفهم كيفية القيام بالعمل أثناء التغيير وبعده، بل يجب أن يتأكد الموظفون بأنه سيتم تزويدهم بالتدريب اللازم لاكتساب المهارات والقدرات المناسبة للتغيير .

#### 5. R اختصاراً لكلمة (Reinforcement) أي الإلزام بهدف الحفاظ على التغيير :

يجب التبرير للموظفين وطمأنتهم بأن التغييرات المتعلقة بعمليات المنظمة ومواردها وإجراءاتها وتقنياتها كافية للحفاظ على الظروف الجديدة بعد حدوث التغيير، حيث أن تحمل المسؤولية

<sup>37</sup> كل شيء عن نموذج إدارة التغيير أو نموذج ادكار (ADKAR)، الموقع الإلكتروني : موقع بورس لاين، أكتوبر 2021،

تاريخ الزيارة : 2022/09/27، على الرابط التالي :

<https://porsline.com/blog/ar/%D8%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF-%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D8%AF%D9%83%D8%A7%D8%B1-adkar/>

والمساءلة والموارد المالية ودورة إعطاء الملاحظات باستمرار وإعطاء المكافآت والتقدير هي من بين العوامل الأساسية لهذا المكون.

وإلى هنا نتساءل هل التغيير لابد أن يمر بمراحل أم أنه يمكن أن يكون مفاجئاً وبسرعة، يمكن أن يكون التغيير في بعض الأحيان سريعاً وليس مرحلياً نظراً للحاجة السريعة إليه، في هذه الحالة ليس بالضرورة أن يفشل هذا التغيير بل بالعكس يمكنه أن ينجح بسبب أنه لا يتيح وقتاً لمقاومته من طرف المعارضين. من ناحية أخرى ليس بالضرورة أن ينجح التغيير المرحلي، فهناك العديد من المنظمات فشلت في التغيير المرحلي ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى مقاومة التغيير.

- نموذج روبنسون :

حدد روبنسون خمس مراحل للتغيير موضحة كما يلي<sup>(38)</sup> :

**الخطوة الأولى : الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير :**

في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها والهدف الأساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير ، حيث تركز على التقييم والاختبار الذاتي وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه .

**الخطوة الثانية : اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتغيير :**

حتى تتمكن من خلق بيئة آمنة للتغيير ، يجب البحث عن الأفراد الذي يمكن أن نشق فيهم ثقة كاملة ومنهم سيتكون الفريق الداخلي للتغيير ، كما إن الأمر الأكثر أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة .

وهدف هذه الخطوة هو وضع إطار عام للتغيير وبعدها الاستعداد لعرض هذا الإطار على الإدارة العليا.

**الخطوة الثالثة : الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا :**

للحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا بالتغيير لابد من إقناعها بهذا التغيير ، ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة ، والهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب .

**الخطوة الرابعة : التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق :**

بمجرد الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا للتغيير ، تبدأ الخطوة التالية وهي التوجه إلى المنشأة بأكملها تمهيداً لإحداث التغيير حيث ستقوم الإدارة بدعم التغيير وإقناع العاملين به ، فهي المسؤولة الآن عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية .

<sup>38</sup> موقع بحوث ، التغيير التنظيمي، تاريخ الزيارة : 2022/05/17، على الرابط التالي :

**الخطوة الخامسة : التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير :**

في هذه المرحلة يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التغيير ومتابعة النتائج .

\_ نموذج ليفن :

يقترح "ليفن" عملية ذات ثلاثة مراحل نعرضها كما يلي<sup>(39)</sup> :

1. إذابة الجليد ويتم فيها :

- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير.

- تقليص مقاومة التغيير.

2. التغيير ويتم فيها :

- تغيير الأفراد.

- تغيير الأعمال.

- تغيير البناء التنظيمي.

- تغيير التقنيات.

3. إعادة التجميد ويتم فيها :

- تعزيز النتائج.

- تقييم النتائج.

- إجراء تعديلات بناءة.

**المحور الرابع : مقاومة التغيير التنظيمي**

1. مفهوم مقاومة التغيير

عادةً ما يصيب المنظمات جمود وركود يحول دون تطويرها ونموها وقدرتها على المنافسة جراء الاستقرار الطويل، ومن هنا تظهر ضرورة التغيير، وعند ظهور بوادر اي تغيير ينقلب الأمر إلى هاجس بسبب المقاومة التي سيلقاها هذا التغيير من طرف بعض المعارضين له.

و مقاومة التغيير تعني " تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير"، وتعرف أيضا على أنها " امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم". ومقاومة التغيير تعريف آخر هو " سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغييرات التنظيمية المراد إدخالها"<sup>(40)</sup>.

وتعرف أيضا مقاومة التغيير على أنها إستجابة عاطفية وطبيعية إتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. فمقاومة التغيير أمر حتمي، لأن الإنسان بطبعه يميل مقاومة

<sup>39</sup> قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، الأردن : دارزهران للنشر والتوزيع، 1997، ص161.

<sup>40</sup> زيد منير عبيدي، التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية، الأردن : دارأسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 177.

تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة.<sup>(41)</sup>

مهما كانت التعاريف متعددة فإنها كلها تشير إلى أن مقاومة التغيير هي ردة فعل لفعل التغيير خوفا من الجديد والذي هو مجهول بالنسبة للمقاومين، ولذا يبذلون كل ما في وسعهم لبقاء الوضع على حاله حتى ولو كان غير مقبول.

2. أسباب مقاومة التغيير ومبرراته :

يجمع المختصون على أن عامل الخوف من المستقبل هو السبب الرئيس في مقاومة التغيير، ناهيك عن الخوف من الفشل، فمعظم التقديرات تحصي ما نسبته 50 - 70% من مبادرات التغيير في الشركات التي حدثت في الثمانينات والتسعينات فشلت في تحقيق النتائج التي رسمت لتحقيقها، بينما أفاد ممارسو إعادة الهندسة في تلك الشركات أن نسب النجاح التي حققوها بين 1000 شركة كانت أقل من 5% وكأقصى حد 20%.<sup>(42)</sup>

وهناك أسباب أخرى لمقاومة التغيير هي<sup>(43)</sup> :

- إنعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة، من منطلق أن التغيير يتطلب تغييرات في عدة جوانب، فإن الأشخاص الذين لا يرون ضرورة أو مصلحة للتغيير سوف يعتقدون أن ذلك يشكل لهم تهديدا نفسيا.
- توقع الخسارة، والمقصود هنا بالخسارة، الخسارة الشخصية، خاصة للأفراد الذين سيقصون من المسؤوليات أو الذين سيتم إنزال مراتبهم، فالأفراد الذين يفترضون أن التغيير موجه ضد مصالحهم عموما ويتوقعون خسارة لهم يقاومون التغيير.
- القلق من عدم القدرة على أداء الأشياء الجديدة، بالإضافة لعدم الثقة، فالطرق الجديدة دائما غريبة، مخيفة ومحفوفة بعد الثقة حتى ولو كانت مجرد تحسين للطرق القديمة، فنحن نعلم ظروفنا الحالية لكن لا نعلم الظروف التي ستكون بعد التغيير.
- الأشخاص الذين يتبنون التغيير قد لا يقدمون الأدلة الكافية التي تثبت أن التغيير سيعود بالمنفعة على جميع الأفراد وعلى المؤسسة.
- القلق الإجتماعي، ويظهر ذلك من خلال أن التغيير سيؤدي إلى فك بعض الأواصر والإرتباطات واسقاط بعض العلاقات، وقد يتطلب التغيير ارتباطات في العمل مع عناصر لا يحبون التعامل معها.

<sup>41</sup> الهادي بوقلقول و بومدين بلخير، مقال علمي بعنوان : إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، الجزائر: مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 1، رقم 1، 2010/09/01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 135، رابط المقال :

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/374/1/1/24682>

<sup>42</sup> طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، لبنان: دارين حزم، 2001، ص 11.

<sup>43</sup> حسن حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، - الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، ص ص (385-386).

- الخوف أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة، فضلا عن تغير في الواقع والادوار والدوائر والمسؤوليات، فتعلم طرق ومهارات جديدة يحتاج إلى طاقة إضافية، والانسان غالبا ما يكون ميالا للراحة والنمطية.
- قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير، نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله.
- مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد أو الجماعات قد تظهر في المؤسسة من منطلق شكهم في نوايا قادة التغيير.
- بعض الأشخاص لا يعترفون بالوعود ولا يصدقونها، ويريدون الحصول على نتائج فورية، وبالنسبة لهم التغيير يقوم على وعود مستقبلية لذلك هم لا يثقون به.
- تصرفات النقابات، عادة ما تتجه النقابات إلى مقاومة التغيير، إلا إذا تم إشراكها بشكل رسمي أو غير رسمي في التغيير، فلكل نقابة حاجاتها المؤسسية التي تسعى لتحقيقها إذا أرادت كسب إخلاص أعضائها، فإذا أشركت الإدارة النقابة في التغيير تجنبت المقاومة، وفي الحالة المعاكسة ستسعى النقابة جاهدة لمقاومة أي تغيير .
- ولعل مقاومة التغيير في المنظمات تتولد أساساً من وجود اختلالات في ادارة التغيير في حد ذاته تبرر للعاملين في المنظمات مقاومة هذا التغيير، نذكر منها<sup>(44)</sup> :
  - عدم وضوح أهداف التغيير.
  - عدم مشاركة الأفراد في التغيير.
  - عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
  - عندما تغيب الثقة في القائمين على التغيير.
  - عندما تكون نتائج تغييرات سابقة سيئة وأدت إلى الفشل.
  - عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد عليه.
- ومما سبق ذكره يتضح أن مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية في المنظمات لإرتباطها بالسلوك الإنساني، وعلى المنظمات مراعاة مبررات مقاومة التغيير لتخفيف حدة مقاومته، فبقدر الإقناع والمشاركة وزرع الثقة يكون القبول والرضى عن التغيير. كما أن المنظمة عليها أن تنظر إلى أن هناك من أسباب مقاومة التغيير ما هو موضوعي، فإذا كان المقاوم يرى أن المنظمة ليس لها إستعداد تنظيمي مناسب لتحقيق التغيير، أو أن هناك عدم وضوح للإجراءات والتعليمات للمشاركين في عملية التغيير، وأيضا إذا كان هناك ضعف في مستوى الإتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير فإن كل ذلك سيدفع بالمقاومة دفعا ويهدد أيضا قبل ذلك وضع المنظمة ونتائج التغيير المرجوة التي قد تنقلب إلى نتائج سلبية.

<sup>44</sup> كينغ نيجل ونيل أندرسون (ترجمة محمود حسن حسني)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل انتقادي

للمنظمات"، المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر والتوزيع، ص 310.



## 3. مصادر مقاومة التغيير :

يتفق أغلب الباحثين على أن المصدر الرئيس لمقاومة التغيير يتمثل في أن الأفراد تعودوا على التعامل مع الظروف بطرق معينة وثابتة، لذلك فهم يقاومون التغيير اعتقاداً منهم أنه يهدد استقرارهم، ومن ثم يعبرون عن مخاوفهم بمظاهر سلوكية سلبية. إن معظم مصادر مقاومة التغيير تعود إلى الخوف من أن التغيير سيسبب نقصاً في أحد أو أكثر المجالات التالية<sup>(45)</sup> :

- فقدان الحب والاحترام : ويظهر من خلال فقدان حب الآخرين واحترامهم إياه ونقص قيمته.
  - فقدان الدعم والتأييد : الخوف من عدم إمكانية الاعتماد على العلاقات القديمة بين الجماعات.
  - فقدان الإحساس بمعرفة المتغيرات : أي عدم حصول الفرد على المعلومات المطلوبة يؤدي إلى فقدان أحاسيسه في التعامل مع جوانب العمل.
  - فقدان القدرة على العمل : عدم قدرة الفرد على القيام بعمله أو التأثير في الآخرين بحيث يصبح الفرد أكثر تضحية وأقل تحكما في مصيره.
4. مزايا مقاومة التغيير وأشكاله :

- هنالك الكثير من الجوانب الإيجابية في مقاومة التغيير ما يجعل المنظمة تنجح في التغيير إذا ما تم إستغلالها، ولعل أهم مزايا مقاومة التغيير الآتي<sup>(46)</sup> :
- إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره.
  - تشجع الإدارة على فحص مقترحاتها بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة.
  - تكشف مقاومة التغيير عن عدم فعالية عمليات الإتصال.
  - إن حالة الخوف ومشاعر القلق نتيجة التغيير تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة، مما يؤدي إلى إكتشاف بعض الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير.
  - تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

<sup>45</sup> محمد مصطفى القصبي، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير "دراسة حالة"، العراق :

مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والأعمال، المجلد 30، العدد 89، 2008، ص 99.

<sup>46</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي

الجديدة، القاهرة، 2005، ص 504.



يعتبر التغيير التنظيمي من بين أكثر الظواهر التنظيمية تعقيداً بسبب تعدد وجوهها وتشعب أبعادها، مما يجعل أشكال مقاومة التغيير التنظيمي متعددة ومتنوعة، ويمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع أساسية<sup>(47)</sup>:

- مقاومة التغيير العملياتي :

والمرتبط بأسلوب وكيفية أداء العمل واجراءاته التفصيلية المتلاحقة والمتراطة.

- مقاومة التغيير الثقافي :

ويتمثل هذا الشكل في المقاومة بالسعي ضد الفلسفة التنظيمية التي تتبناها الادارة في العمل.

- مقاومة التغيير الاستراتيجي :

إذ يتناول هذا الشكل من المقاومة اتجاه العمل والتفكير الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة لاعتماده.

- مقاومة التغيير السياسي :

وهذا ما يتعلق بالتغييرات الحاصلة في المجال الوظيفي للمنظمة واتجاهاتها.

أما (Kirkman) فيصنف أشكال مقاومة التغيير إلى<sup>(48)</sup> :

- مقاومة التغيير التقني :

ويتضمن مقاومة الأفراد للتقانات الداخلة إلى المنظمة حديثاً والعمليات التابعة أو المرتبطة بها.

- مقاومة التغيير في الافراد :

وتشتمل على مقاومة نقل وتغيير العاملين من قسم لآخر أو من منظمة إلى أخرى.

- مقاومة تغيير المسؤوليات والصلاحيات :

ويعد هذا التغيير من أسهل الأشكال، مما قد يوحي للبعض بفقدان مسؤولياتهم وصلاحياتهم

ويعطيهم مبرراً لمقاومته.

<sup>47</sup> كينغ نيجل ونيل أندرسون (ترجمة محمود حسن حسني)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل انتقادي

للمنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص ص (315-316).

<sup>48</sup> محمد مصطفى القصيبي، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير "دراسة حالة"، مرجع سبق

ذكره، ص 98.

- هذه أشكال مقاومة التغيير من حيث وجه التغيير ومجاله، أما من حيث ردة فعل الفرد المقاوم للتغيير فتتمثل أشكال مقاومة التغيير في الآتي<sup>(49)</sup> :
- قيام الفرد بالتهجم عن أي فكرة أو رأي جديد.
  - يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
  - يصبر الفرد على أن التغيير ليس عادلا، ويقلل من الحاجة إليه.
  - الصدمة : وتشير إلى شعور حاد إلى عدم الإتزان وعدم القدرة على التصرف.
  - عدم التصديق : وهو شعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في ظهور التغيير.
  - الذنب : وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
5. أساليب مقاومة التغيير :
- من أساليب مقاومة التغيير نجد<sup>(50)</sup> :
- الرفض العنيف :

ويحدث هذا عندما ترى قوة المقاومة ان التغيير التنظيمي ليس في صالحها، وانه سوف يقضي على مكاسبها ويهدد بقاءها، مستخدمة بذلك عدة طرق منها نشر القلق و الخوف بين العاملين، وهو ما يصرفهم عن اهدافهم و الانشغال بالمشاكل مما ينمي الصراعات داخل المنظمة.

- تعطيل قوى التغيير:

عندما تعجز قوى المقاومة على مواجهة التغيير تلجأ الى المهادنة بهدف ارجاء التغيير و تعطيله الى اطول فترة ممكنة، ريثما تتمكن من القضاء عليه والفوز بأكبر قدر ممكن من المكاسب من الوضع الراهن، وهنا تلجأ الى اساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه.

- ابطاء سرعة التغيير :

قد تتجه قوى المقاومة الى ابطاء سرعة التغيير من خلال عدة اساليب، كاستنزاف طاقة قوة التغيير في قضايا ثانوية جانبية او توجيه الموارد المالية الى اغراض اخرى هامشية.

<sup>49</sup> سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر

الأساتذة الجامعيين " دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة"، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، 2017/2018، ص 79.

<sup>50</sup> عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، الجزائر: أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012، ص ص (55-56).

## 6. أساليب التعامل مع مقاومة التغيير :

لا شك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكرا على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير، إن ما تحتاج المنظمة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة، وتحديد أنسب الأساليب للتعامل معها. وتختلف أساليب التعامل مع مقاومة التغيير تبعا للجهات أو للأسباب التي تنطلق منها المقاومة أو للحجج التي تتسلح بها، ويتحتم على المنظمة معرفة تلك الأساليب اللازمة للتعامل مع مقاومة التغيير، حتى لا تقوض جهود التغيير الكبيرة مما يؤدي إلى فشله في النهاية. تتلخص أهم الأساليب واستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير في الآتي<sup>(51)</sup> :

## - التعليم والإتصال :

حيث انه عندما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الافراد يميلون إلى مقاومة التغيير، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن نوع التغيير وأدواته واهدافه ومزاياه. يتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة، ومن خلال المذكرات والتقارير ومن خلال الاجتماعات التي تسعى إلى الإقناع، هذا ما قد يؤدي إلى تقبل التغيير وتجنب مقاومته. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقتناع العاملين بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا .

## - الإحتواء والمشاركة المسبقة أو اللاحقة :

من خلال اتاحة الفرص امام الفئات أو الأفراد ممن لديهم آراء مغايرة، لأن يسهموا عبر فرق العمل واللجان وجماعات التفكير ومجموعات العمل المكلفة بالبحث وجمع المعلومات وإعداد البدائل ومناقشة الاحتمالات والاستماع لما هو مقنع من الافكار والانتقادات.

## - تعاقب إجراءات التغيير :

وذلك باجراء عمليات التغيير بشكل متعاقب، وبما يظهر للمقاومين جدية العملية وتحقيق نجاحات متلاحقة لاقتناعهم بضرورة إجراء التغيير.

## - جدولة التغيير :

إي اختيار الوقت المناسب بوصفه عاملا حاسما لإجراء التغيير، من خلال إعداد برنامج زمني معقول يعمل على إنجاح هذه العملية ، ويعمل على تخفيض مقاومتها.

## - الدعم والمؤازرة :

من خلال توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة للتغيير كالميزانية المناسبة، والخبراء والمستشارين، بالإضافة إلى الموارد المعنوية كالاصغاء والتدريب والتخفيف من التوتر، وتقديم المساندة

<sup>51</sup> حامد بدر، السلوك التنظيمي، الكويت : دار القلم للنشر والتوزيع، ط1، 1988، ص ص (134-136).

الاجتماعية للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، وهذا يحتاج إلى وقت ليشعر العاملون بهذا الدعم وتلك المؤازرة.

- المناورة :

ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تفشل الأساليب الأخرى أو تكون عالية التكلفة، وهنا يلجأ القائمون على التغيير إلى استخدام طرق خفية للتأثير ولإقناع الآخرين بأن التغيير في مصالحهم.

- التحكم والاستمالة : وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقائية.

- التهديد الضمني والصریح :

حيث من الممكن اللجوء - كأخر محاولة - إلى تهديد العاملين سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية أو إجراء تغييرات بغرض مواكبة جهود التغيير، وينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التغيير القوة الكافية للتهديد والعقاب، ويعتبر هذا الأسلوب سريعا ومؤثرا ولكن تأثيره مؤقت، لذا يجب استخدامه لمدة طويلة وفي كل مرة.

- اجراء التغييرات التجريبية :

فعندما يسمح للأشخاص ذوي العلاقة بالاشتراك باتخاذ القرار في قبول أو رفض تغيير، من الممكن في بعض الأوقات الطلب من هؤلاء تنفيذ التغيير على أساس تجريبي أولا. وهذا الإجراء له إيجابيتين :

- تمكين المرؤوسين من فحص ردود فعلهم للموقف الجديد.

- يساعد على إذابة الثلج عن اتجاهاتهم وتشجيعهم للتفكير بإيجابية حول التغيير المقترح.

إن التغيير يتعارض مع ميولات بعض النفوس البشرية التي تخاف من المجهول أو تتوقع فقد بعض مصالحها الشخصية وهذا أمر واقع وطبيعي، ولذا تعتبر المصلحة الشخصية المنبع الرئيسي لمقاومة التغيير، وهذا الأمر لا يمكن تجاهله من طرف المنظمة التي عليها مراعاته اثناء التغيير واخذه في الحسبان، بأن يكون التغيير مرفوقا بنظرة توازنية تحقق التغيير وتقلل من مقاومته بأن تحسب حسابات الافراد وتراعي مصالحهم الشخصية بالموازاة مع المصلحة العامة للمنظمة.

## المحور الخامس. دوافع وأسباب التغيير في المنظمات

تنقسم دوافع التغيير وأسبابه إلى دوافع داخلية وأخرى خارجية، ومن أهم الدوافع الداخلية نجد<sup>(52)</sup> :

- البحث عن الكفاءة والفعالية، وحسن استخدام الموارد المتاحة.
  - تحسين وتطوير الأداء لمواجهة المنافسة الشديدة، والمحافظة على المركز التنافسي في السوق.
  - الإستفادة من الطاقات والقدرات المبدعة التي يمكن اكتشافها في المنظمة.
  - كسر الروتين ومحاولة تنشيط وتفعيل دور المنظمة.
  - التغيير في أهداف المنظمة، حيث أن إجراء أي تعديل في أهداف المنظمة، سواء بوضع أهداف جديدة أو تغيير أهداف حالية يدفعها إلى عمل تغييرات تساعد على تنفيذ هذه الأهداف.
- أما "دانا جينس وجيمس" فقد أوجزا في طرحهما الخاص بتحديد الدوافع الداخلية للتغيير على عنصرين فقط هما<sup>(53)</sup> :
- دوافع لتفادي مشاكل واقعية أو مفترضة.
  - دوافع للتحسين والتطوير.
- أما الدوافع الخارجية فتتمثل في العناصر التالية<sup>(54)</sup> :
- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
  - الإتحادات والنقابات المهنية.
  - إزدیاد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
  - الأزمات الخارجية الطارئة.
  - التغيرات في المجال التقني والتكنولوجي تؤثر هي الأخرى على بيئة العمل في المنظمة، مما يجعلها بالضرورة تتغير.
  - تغيرات في انماط العيش ومستلزمات الزبائن ومتطلباتهم.
  - التغيير في سلوك المنافسين وفي مستوى أدائهم.
- وعلى العموم فإن البيئة الخارجية للمنظمة سواء كانت اقتصادية او اجتماعية او سياسية او تكنولوجية كلها تتسم بالتغيير المستمر، وهو ما يفرض على المنظمة احداث التغييرات اللازمة للتأقلم معها.

<sup>52</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، مصر: المكتب الجامعي الجديد، ص 173.

<sup>53</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال – نظرية ونماذج وتطبيقات، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص 398.

<sup>54</sup> سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين "دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة"، مرجع سبق ذكره، ص ص (43-44).

هذه بعض أسباب التغيير التنظيمي فقط وليس كلها، ولكن نشير إلى أن التغيير التنظيمي ضروري في كل الأحوال والأزمات، حتى لو كانت المنظمة في وضع جيد وتحقق أهدافها بجدارة، فنظراً لكون تلك الأهداف وضعت في ظروف معينة وهي ليست ثابتة فلا بد على المنظمة أن تسير عدم الإستقرار في البيئة بإجراء التغيير بشكل مستمر حفاظاً على ريادتها وعلى مستواها العالي في الأداء. من جهة أخرى لا يمكن للمنظمة أن تنتظر ظهور علامة معينة أو تحقيق نتائج معينة حتى تشرع في التغيير، كأن تنتظر حدوث عدم رضا العاملين أو تراجع الأرباح والنتائج، إذ أن التغيير التنظيمي ليس فقط لحل مشكلات تنظيمية أو تجاوز نقاط الضعف التي يعاني منها التنظيم، بل هو أيضاً يهدف لتنمية النتائج وتثمين نقاط القوة على اعتبار أن بقاء المنظمة مرهون بمدى تطورها المستمر.

### المحور السادس. مزايا التغيير في المنظمات

يعتبر التغيير التنظيمي من بين أهم المناهج الحديثة في الفكر الإداري، الذي تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية للحفاظ على ديمومتها واستمرارها، وفي ما يلي نعدد أبرز مزايا التغيير التنظيمي<sup>(55)</sup> :

- تحسين مستوى الأداء.
  - تحقيق درجة عالية من التعاون.
  - تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
  - التجديد في مكان العمل.
  - إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة.
  - تحديث وتطوير أنماط وأساليب العمل في المنظمة.
  - زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم من التجارب.
  - تطوير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة.
  - تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية.
- كما أن للتغيير التنظيمي أهمية بالغة للعاملين والمنظمة على حد سواء يمكن إجمالها فيما يلي<sup>(56)</sup> :

#### 1. الحفاظ على حيوية الأفراد :

تتمثل في التجديد والحيوية وتظهر روح الإبداع والمقترحات، وتختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

<sup>55</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر - الأدوار - المهارات - الصفات، مصر: الدار الجامعية، 2001، ص 321.

<sup>56</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن: دار وائل للنشر، 2000، ص 257.

## 2. تنمية القدرة على الابتكار :

عادةً ما يحتاج التغيير التنظيمي إلى جهد للتعامل معه، على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة، فالتغيير يطلق كمأ هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

## 3. تنمية الرغبة في التطوير :

يعمل التغيير على التحفيز وإثارة الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب :

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

## الخاتمة :

يعتبر التغيير التنظيمي منهجاً إدارياً تقتضيه ظروف المرحلة بمتغيراتها البيئية، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما أن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلية، بشري، تكنولوجي)، ولكل مدخل مقتضياته وشروط لنجاحه طبعاً.

ويبقى نجاح التغيير التنظيمي من عدمه مرهون بمدى نجاعة إدارة التغيير في المنظمة، بالإضافة لمستوى إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيراً على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير التنظيمي.

ولإنجاح عملية التغيير التنظيمي في المنظمة يمكن اقتراح التوصيات التالية :

1. الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير بالمنظمة، سواء كان بشرياً، هيكلياً، أو تكنولوجياً، فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية، على أهميتها، يجب أن يشمل أولاً الفرد في حد ذاته، باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.
2. ينبغي على المنظمات أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تركز مركزية السلطات، بدلاً من التشاركية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي.
3. إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.
4. على القيادة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التغيير التنظيمي وبشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلاً من أسلوب التهديد والوعيد.
5. زيادة اهتمام المديرين في المنظمة بتطوير العلاقات التنظيمية وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وكذلك إفساح المجال للعاملين لإبداء آرائهم في العمل دون قيود، ومنحهم الفرص للإبداع في العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمرؤسين لتبادل وجهات النظر.



## قائمة المراجع :

## 1. الكتب باللغة العربية :

- زيد منير عبدي، الاتجاهات الحديثة في المنظمة الإدارية، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
- أحمد ماهر، تطوير المنظمات " الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير "، مصر: الدار الجامعية، 2006.
- أبو الفضل جمال ابن منظور، لسان العرب، لبنان : دار صادر، 1992.
- الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، لبنان : مؤسسة الرسالة ، ط2، 1987.
- دافيد س ويلسون، (ترجمة تحية سيد عمارة)، إستراتيجية التغيير، مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 1995.
- عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، مصر : دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، 2000.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات-، مصر: الدار الجامعية، ط7، 2000.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، مصر: الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- محمد حربي حسن، علم المنظمة، العراق : جامعة الموصل، 1989.
- أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، ط1، الأردن : مطبعة الصفدي، 1992.
- محسن الخضري، إدارة التغيير، القاهرة : الدار الفنية للنشر والتوزيع، 1993.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن : دار وائل للنشر، 2005.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة- ، مصر: الدار الجامعية، 2000.
- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، مصر: الدار الجامعية، 2002.
- علي شريف، الإدارة المعاصرة، مصر: الدار الجامعية، 2000.
- عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي-، قطر : مطابع دار الشرق، 1998.
- عبد الله عبد الغني الطجم والسواط طلق عوض الله، السلوك التنظيمي – المفاهيم والنظريات والتطبيقات-، المملكة العربية السعودية : دار النوايع للنشر والتوزيع، 1995.
- محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي – مدخل إسلامي مقارن- ، مصر : دار النشر للجامعات، 2000.
- محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن : دار وائل، 2000.

- قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- زيد منير عبيد، التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، لبنان : دار بن حزم، 2001.
- حسن حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي-، الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
- كينغ نيغل ونيل أندرسون (ترجمة محمود حسن حسني)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل انتقادي للمنظمات"، المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر والتوزيع.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل-، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005.
- حامد بدر، السلوك التنظيمي، الكويت : دار القلم للنشر والتوزيع، ط1، 1988.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، مصر: المكتب الجامعي الجديد.
- ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال - نظرية ونماذج وتطبيقات-، مصر: الدار الجامعية، 2005.
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر - الأدوار- المهارات- الصفات-، مصر: الدار الجامعية، 2001.

### 2. الكتب باللغة الأجنبية :

- Jean Pierre et Amassasse Poulot, Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision-, Paris : Dunod, 3ém éditions, 1997.
- Wind,J and Main,Y, Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century, London : kogah page, 1999.
- Isabelle Franchisteguy, Gérer Le Changement Organisationnel à l'Hopital " des diagnostiques vers un modèle intégrateur", Université jeu moulin lyon3(France): Thèse de doctorat en sciences de gestion, 2001.
- Olivier Meieret et Autres, Gestion Du Changement, Paris: Dunod, 2007.
- Gérard Roth et Michal Kurtyka, Profession dirigeant de la conception du changement à l'action, Éditeur : Dunod, Paris, 2007.

### 3. المقالات العلمية :

- زلاقي وهيبة، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة(الجزائر) : مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد الرابع، جانفي 2009.
- زهير الصباغ، التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، الأردن : مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الأول، السنة الأولى، 1981.
- محمد مصطفى القصبي، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير "دراسة حالة"، العراق : مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والأعمال، المجلد 30، العدد 89، 2008.

- الهادي بوقلقول و بومدين بلكبير، مقال علمي بعنوان : إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، الجزائر: مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 1، رقم 1، 2010/09/01، ص 135، رابط المقال: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/374/1/1/24682>

#### 4. الرسائل الجامعية :

- شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، جامعة الجزائر: مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2007/2006.

- صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، 2008.

- صلاح بن فالج عبد الله البلوي، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، 2005.

- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين " دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة"، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، 2018/2017.

- عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، الجزائر: أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012.

- بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، جامعة باجي مختار عنابة(الجزائر): مذكرة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق، 2006/2005.

#### 5. المواقع الإلكترونية :

- كل شيء عن نموذج إدارة التغيير أو نموذج ادكار (ADKAR)، الموقع الإلكتروني : موقع بورس لاين، أكتوبر 2021، تاريخ الزيارة : 2022/09/27، على الرابط التالي :

<https://porsline.com/blog/ar/%D8%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF-%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D8%AF%D9%83%D8%A7%D8%B1-adkar/>

- موقع بحوث ، التغيير التنظيمي، تاريخ الزيارة : 2022/05/17، على الرابط التالي :

<https://b7oth.net/internet-money/?d1m-dp-dl=56152>